



**Amigo, Adriana**  
**Guillermo Páez**  
**Odriozola, Jorge Guillermo**  
**Latorre, Gabriela**

**Arcieri, Hernán**  
**Ortiz, Gisela**  
**Sambad, Valentina**  
**Audisio, Sergio**

*Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración*

## **LA INTERRELACIÓN DE LOS RECURSOS, CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA<sup>1</sup>**

**Resumen:** Los Recursos, pueden considerarse generadores de costos o de valor. La clave de esta diferencia es entenderlos como capacidades distintivas. Para que estas capacidades generen distinción, deben interrelacionarse entre sí como si fueran clientes internos los unos de los otros. Entender este concepto filosófico, marca un camino de competitividad interna que para que se sostenga afectará la cultura de la empresa, la interacción de las personas, de las decisiones y de los procesos de control.

**Palabras claves:** cliente- recurso-capacidad- apalancamiento- interrelación- distintivo

**Abstract:** Resources can be considered as cost or value generators. The key to this difference is to understand them as distinctive capacities. For these capabilities to generate distinction, they must interrelate with each other as if they were internal customers of each other. Understanding this philosophical concept marks a path of internal competitiveness that, in order to sustain itself, will affect the culture of the company, the interaction of people, decisions and control processes.

**Key words:** customer-resource-capacity- leverage- interrelationship-distinctive

### **I. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo, se enfoca en dos aspectos:

Primero: el estudio de la gestión de los recursos como instrumento para construir una ventaja competitiva.

Segundo. El impacto del apalancamiento de los recursos sobre la competitividad de la empresa, será determinante, en la medida que el apalancamiento no sea el resultado de un movimiento pendular sino de una decisión empresarial.

Las PyMEs, constituyen un entramado social y económico fuerte en un contexto de altos cambios, los que hoy le proporcionan más oportunidades que amenazas, por su estructura flexible, por su conciencia de crisis, y por las políticas gubernamentales que desde hace más de 15 años, comenzaron a considerarlas como un sector de la economía sustentable.

---

<sup>1</sup> Proyecto: ECO 158. BASES INTERNAS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES EN LAS CIUDADES DE ROSARIO, RESISTENCIA Y CORRIENTES Y SU IMPACTO EN EL ÁREA COMERCIAL



Sin embargo, no podemos dejar de considerar que las pequeñas y medianas empresas, enfrentan grandes desafíos como la competencia de las corporaciones.

Estos retos si son adecuadamente gestionados, impactarán positivamente en su rentabilidad, en sus variables de sobrevivencia y mucho más en su crecimiento sostenido.

Previendo que las PyMEs no obtendrán sus ventajas de su volumen de negocios, se torna estratégico la gestión interna de su competitividad, pues la clave de su diferenciación, será la generación de valor, en espacios de mercado cuidadosamente seleccionados.

Las condiciones cambiantes del contexto ofrecen oportunidades de negocios, cada vez más interesantes: mercados que requieren valor genuino, demandas más sensibles a la estrategia que al mismo precio; propensión a las alianzas de mercado; la accesibilidad a mercados por medio de redes; son algunas de las consideraciones a poner a jugar, a la hora de formular la estrategia de recursos.<sup>2</sup>

Ante los nuevos escenarios, cabe reflexionar si la generación de valor se sostendrá en<sup>3</sup>:

1. La disponibilidad de los recursos
2. El conocimiento de los recursos
3. La conceptualización
4. El uso de los recursos
5. La evaluación de los recursos

## **2. LA DISPONIBILIDAD, EL CONOCIMIENTO, LA CONCEPTUALIZACIÓN, EL USO, LA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS**

Una pequeña y mediana empresa no es la mala versión de la empresa grande. Una empresa grande también puede ser su propia mala versión.

Pero la accesibilidad y disponibilidad de los recursos, no debería representar una limitación a la estrategia, sino más bien una variable más, en la consideración de su formulación. En cierto sentido, puede hablarse de un sistema de contrapesos, que equilibra muchas de las ventajas y desventajas de estas empresas, lo que explicaría el importante papel que continúan jugando en el sistema productivo<sup>4</sup>.

En estudios anteriores, conceptualizábamos a las Capacidades distintivas como consecuencia del equilibrio entre su frente interno y su frente externo.

En el frente externo, la empresa se enfrenta con sus oportunidades, amenazas, su entorno y su compromiso social.

En el frente interno, la empresa define su negocio, con alta percepción de sus clientes y responde a sus objetivos en función del desarrollo de esas capacidades únicas que permiten convertir a su oferta en una propuesta de valor única.

Según Munuera Alemán y Rodríguez Escudero,<sup>5</sup> cualquier recurso o capacidad no es fuente de ventaja, su verdadero valor estriba en su sustentabilidad.

La sustentabilidad se logra sobre la base de cuatro características<sup>6</sup>:

- Recursos valorables

<sup>2</sup> CAMISÓN, C. : «Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa», Revista Asturiana de Economía, n.º 6, julio, 1996a pp. 63-101 gran empresa»,

<sup>3</sup> AMIGO, ADRIANA "Negocios con Valor". Argentina. Fundación Ross. 2012. pp.50-55

<sup>4</sup> CAMISÓN, C. : *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Editorial Tirant lo Blanch, 2001. Valencia.

<sup>5</sup> MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRIGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. *Estrategia de marketing. Un enfoque basado en la dirección*. ESIC. Madrid. 2007. Pág. 36

<sup>6</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. 2009. Pág. 58.



- Recursos escasos
- Recursos difíciles de imitar
- Recursos sin sustitutos

Estas características deben coexistir de manera simultánea, para que la ventaja competitiva que dichas características genera, sean sostenibles en el tiempo y no representen una ventaja competitiva temporal.

Según Hamel y Prahalad<sup>7</sup>, una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos sino también como una cartera de competencias. Y si una empresa no tiene en cuenta su cartera de competencias asume el riesgo de perder su propio negocio, a pesar de las oportunidades que se le presenten en el frente interno.

Básicamente una empresa que desconoce el potencial que generan sus propias capacidades asume seis riesgos:

1. Paralizar sus propias oportunidades de crecimiento. Es común delimitar los espacios del mercado, sin tener en cuenta si ese espacio se puede sostener con propias ofertas de valor.
2. Asignar sus competencias a segmentos equivocados, esto significa que por ejemplo la empresa invierte en tecnología en mercados hipercompetitivos, a destiempo y desconociendo un futuro de endeudamiento.
3. Debilitar las competencias a medida que la empresa se fragmenta en unidades de negocios.
4. Depender de proveedores equivocados, lo que lleva a una cadena de valor equivocada.
5. Si el crecimiento depende en gran medida de la inversión en competencias centrales, el desconocer el grado de cuidado que las mismas requieren compromete la propia misión corporativa.

La realidad de las PyMEs es que generalmente tienen pocos recursos, en el mejor de los casos similares a los de sus competidoras o que éstas pueden copiar con facilidad.<sup>8</sup>

Cuando planteamos el concepto de fortaleza, nos referimos no, al tener recursos sino a saber lo que se tiene y como utilizarlo.

De la misma manera la debilidad no es la carencia de recurso sino el desconocimiento del potencial del stock de recursos de la empresa.

Esto nos conduce al planteo de la correcta gestión de recursos que implica:

1. Identificación de las categorías
2. Conceptualización de las categorías
3. Evaluación del stock de la empresa
4. Reconocimiento de los indicadores de valor de tales categorías.

Según Fernández, Identificar, renovar, combinar, reconfigurar y apalancar la dotación de recursos de la empresa puede ser, sin embargo, un elemento medular de la ventaja competitiva de empresas que no tienen acceso a recursos especialmente escasos y valiosos, como ocurre con muchas Pymes.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Compitiendo por el futuro*. ARIEL. Barcelona, España. 1999. Pág. 291.

<sup>8</sup> FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

<sup>9</sup> ibidem



Es útil en este sentido distinguir entre el valor potencial de los recursos y el valor que realmente la empresa es capaz de extraer de ellos, apalancándolos mediante su estrategia y sus acciones competitivas<sup>10</sup>.

Dos empresas con recursos similares pueden encontrarse en situaciones competitivas radicalmente distintas, de forma que los recursos que para una no valen nada, para otra, en otra combinación, pueden ser muy valiosos<sup>11</sup>.

Por lo tanto, a la luz del trabajo de campo realizado en 410 casos en las ciudades de .Rosario, Resistencia y Corrientes, planteamos en el siguiente trabajo que lo que diferencia a una PyME de otra no es la dotación de sus recursos sino la manera cómo los gestiona e interrelaciona, para generar valor y desarrollar las bases internas de su competitividad.

### 3. HIPÓTESIS

De acuerdo con el enfoque basado en los recursos, la ventaja competitiva de una empresa se sustenta sobre la dotación de recursos que posea.

Cada una dispone de una combinación heterogénea de recursos de diferente tipo, como resultado de su historia, su gestión y la característica de stockable que tienen los recursos, lo que significa que el transcurso del tiempo obra a favor o en contra de los mismos.

No todos ellos son igualmente importantes para construir sobre ellos una ventaja competitiva; como ya expresáramos, desde el punto de vista estratégico son los recursos:

- escasos,
- valiosos,
- difícilmente imitables y
- poco sustituibles por los competidores<sup>12</sup>.
- Estos recursos se caracterizan, bien porque no existen mercados para ellos, bien porque esos mercados están sujetos a importantes imperfecciones.

Son recursos que generan su propia renta.<sup>13</sup> Y la rentabilidad es la clave de la ventaja competitiva sostenible.

La renta que estos recursos generen, dependerá de su nivel de especificidad, lo que le haría perder su valor en caso de abandonarla. Esta renta se perdería si los recursos fueran imitados.

Hemos analizado en los 410 casos la gestión de las PyMEs, relativa a los Recursos Financieros, los Recursos Físicos, la Capacidad Empresarial, los Recursos Humanos, los Recursos Tecnológicos, y la Imagen de Corporativa..

Los dos primeros son de carácter tangible, mientras que el resto son intangibles, lo que supone que son susceptibles de múltiples aplicaciones sin pérdida de valor y su generación implica deseconomías respecto al tiempo, por la amortización de la curva aprendizaje y es, al menos parcialmente, *path dependent*<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> HE Y MAHONEY «*Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-theoretic framework*. Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Meeting 2006, Atlanta.

<sup>11</sup> BAKER Y NELSON BAKER, T. *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly, 50(3), pp. 329-366.

<sup>12</sup> BARNEY, J.B.: *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 1991. pp. 99-120.

<sup>13</sup> GRANT, R.M (1991): *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, 1991. 33(3), pp. 112-135.

<sup>14</sup> DIERICKX, I. y COOL, K.: *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science. 1989. 35(12), pp. 1504-1511.



La disponibilidad del recurso es de hecho una barrera de entrada al negocio, pero la interrelación de los recursos, aplicando el justo potencial para el correcto valor, determinará la diferencia competitiva.

#### 4. CONVERTIR LA FALTA, EN UN OBJETIVO

Las capacidades, potencian los recursos disponibles, y con ello permiten que empresas con recursos normales hagan cosas extraordinarias.

Makadok<sup>15</sup> identifica dos medios para que la empresa construya una ventaja competitiva:

- Por el primero de ellos (*resource picking*) la empresa selecciona los recursos disponibles en el mercado de forma más eficaz que los competidores.
- El segundo de estos mecanismos (*capability building*) consiste en crear sistemas organizativos que impulsen y desarrollen la productividad de los recursos de los que dispone la empresa, es decir, **construir capacidades**.

A partir de esos recursos y capacidades, pues, la empresa fijará su estrategia, que le permitirá aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno y construir una ventaja competitiva. Es por ello que nuestro estudio no trata de medir la dotación de recursos de las PyMEs entrevistadas, sino como los gestionan para generar su ventaja competitiva sostenible.

#### 5. CATEGORÍAS DE RECURSOS Y SUS CARACTERÍSTICAS

**Cuadro: Clasificación y evaluación de los recursos de la empresa<sup>16</sup>**

Recurso	Características básicas	Indicadores claves
<b>Recursos financieros</b>	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de endeudamiento</li> <li>• Ratio cash-flow neto a inversión</li> <li>• Calificación financiera</li> </ul>
<b>Recursos físicos</b>	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo, localización y usos alternativos de terrenos y edificios, las reservas de materias primas constriñen las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor de reventa de los activos fijos</li> <li>• Escala de las plantas</li> <li>• Usos alternativos de los activos fijos</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<p>El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa.</p> <p>La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa.</p> <p>El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados.</li> <li>• Niveles de retribución respecto de la media de la industria.</li> <li>• Niveles de conflictos laborales.</li> <li>• Nivel de rotación.</li> </ul>

<sup>15</sup> MAKADOK, R: *Towards a synthesis of the Resource- Based and Dynamic Capability views of rent creation*. Strategic Management Journal, 2001. 22(5), pp. 387-401.

<sup>16</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con valor*. Fundación Ross. Rosario. 2009. Pág. 59.



<b>Recursos Tecnológicos</b>	<p>Stock de tecnología protegida (por patentes, copyrights y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación del know how.</p> <p>Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados científicos y técnicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número e importancia de las patentes.</li> <li>• Ingresos por licencias de patentes</li> <li>• Proporción de personal de I+D, sobre el total</li> </ul>
<b>Imagen Corporativa</b>	<p>Reputación con los clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones establecidas con clientes, asociación entre los productos de la empresa y calidad, fiabilidad, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de marcas</li> <li>• Sobreprecio respecto de marcas competidoras</li> <li>• Porcentaje de compras repetidas</li> <li>• Medidas objetivas de rendimiento de un producto</li> <li>• Nivel y consistencia de los resultados de la compañía</li> </ul>
<b>Capacidad empresarial</b>	<p>Potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo directivo</li> <li>• Capacidad para formar equipos de trabajos consistentes</li> <li>• Mentalidad proactiva</li> <li>• Participación en reuniones industriales</li> <li>• Compromiso por la continuidad de la gestión</li> </ul>

Si bien los Recursos Financieros y las Instalaciones, aparecen como los recursos por los que un empresario PyME intenta hacer el mayor esfuerzo, en el caso de Resource Picking, hemos detectado la importancia de intangibles como conocimiento y experiencia, reputación, relaciones y una base firme de clientes y empleados en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

En todos los casos investigados, nos encontramos además con que se trata de empresas vinculadas a la figura de un empresario, que también puede considerarse como un recurso<sup>17</sup> –y de primera magnitud– para ellas, y nosotros lo hemos categorizado como “Capacidad Empresarial”.

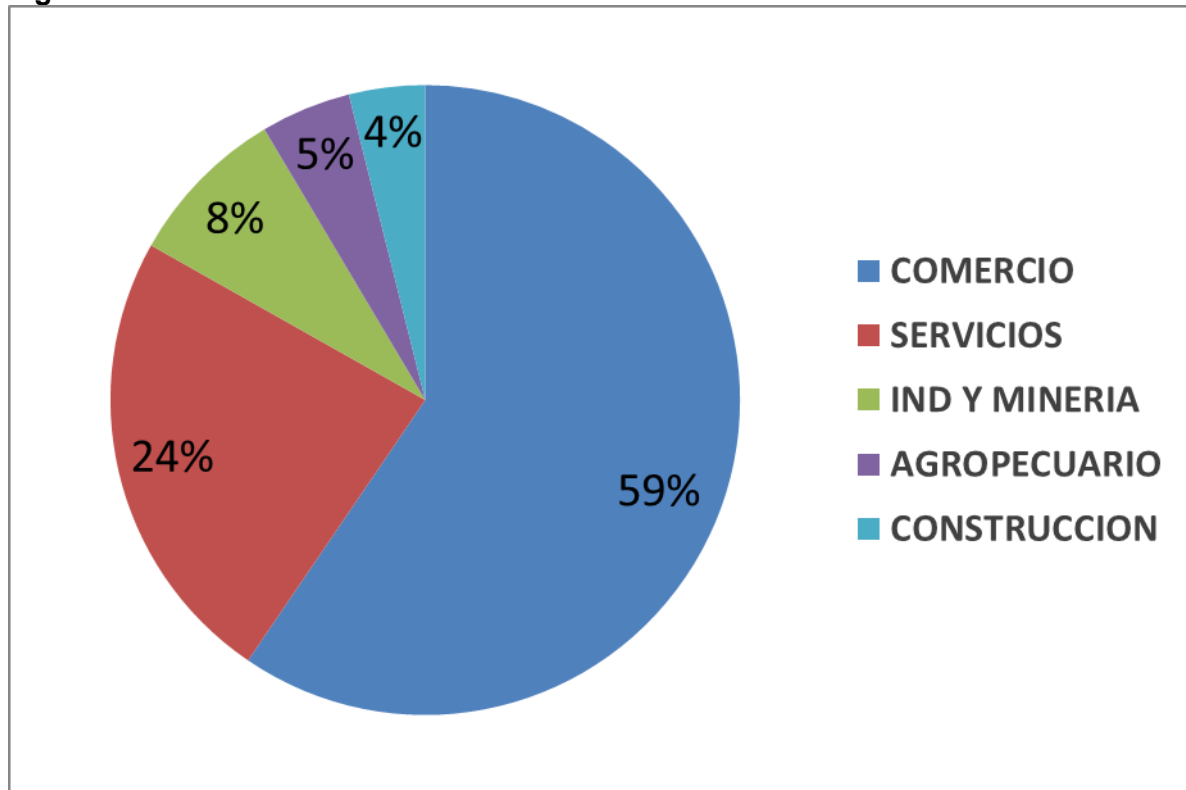
A continuación analizaremos algunas de las particularidades más relevantes de estas categorías de recursos en las PyMEs entrevistadas.

En el estudio realizado en las ciudades de Rosario, Resistencia y Corrientes, en un total de 410 casos, período de ejecución 204-2015, detectamos que:

<sup>17</sup> ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W: *The entrepreneurship of resource-based theory*, Journal of Management, 27, Nº. 6, 2001. 755- 775.



**Figura 1: Información Nivel General- Rubros- Rosario-Resistencia-Corrientes**



Fuente: ECO 158 UNR-UNNE. Período de ejecución 2014-2015. 410 casos.

**Figura 2. MATRIZ RECURSO RUBRO TOTAL GENERAL (410 CASOS)**

ROSARIO   RESISTENCIA   CORRIENTES	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIO	CONSTRUCCION
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b> ¿Cómo financia su empresa?						
CAPITAL PROPIO	69%	73%	73%	55%	75%	
CAPITAL DE TERCEROS	2%	3%				
AMBOS	29%	25%	27%	45%	25%	100%
<b>RECURSOS FISICOS</b> ¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?						
CAPACIDAD INSTALADA	89%	93%	88%	74%	85%	77%
<b>RECURSOS HUMANOS</b> ¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?						
SI	31%	23%	35%	45%	75%	75%
NO	69%	77%	65%	55%	25%	25%
<b>CAPACIDAD EMPRESARIAL</b> ¿Qué tipo de planificación realiza?						
COMERCIAL	66%	66%	63%	63%	100%	63%
ESTRATÉGICAS	9%	7%	15%	5%		
NO SE REALIZAN	25%	27%	23%	30%		38%
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b> ¿Ha incorporado o incorporará TICs?						
SI	44%	42%	60%	25%	50%	50%
NO	56%	58%	40%	75%	50%	50%
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b> ¿Posee marca?						
SI	87%	89%	85%	85%	75%	75%
NO	13%	11%	15%	15%	25%	25%

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE. Período de ejecución 2014-2015. 410 casos.


**Figura 3. MATRIZ RECURSO RUBRO ROSARIO**

ROSARIO	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIO	CONSTRUCCION
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b> <i>¿Cómo financia su empresa?</i>						
CAPITAL PROPIO	69%	73%	73%	55%	75%	
CAPITAL DE TERCEROS	2%	3%				
AMBOS	29%	25%	27%	45%	25%	100%
<b>RECURSOS FISICOS</b> <i>¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?</i>						
CAPACIDAD INSTALADA	89%	93%	88%	74%	85%	77%
<b>RECURSOS HUMANOS</b> <i>¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?</i>						
SI	31%	23%	35%	45%	75%	75%
NO	69%	77%	65%	55%	25%	25%
<b>CAPACIDAD EMPRESARIAL</b> <i>¿Qué tipo de planificación realiza?</i>						
COMERCIAL	66%	66%	63%	63%	100%	63%
ESTRATÉGICAS	9%	7%	15%	5%		
NO SE REALIZAN	25%	27%	23%	30%		38%
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b> <i>¿Ha incorporado o incorporará TICs?</i>						
SI	44%	42%	60%	25%	50%	50%
NO	56%	58%	40%	75%	50%	50%
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b> <i>¿Posee marca?</i>						
SI	87%	89%	85%	85%	75%	75%
NO	13%	11%	15%	15%	25%	25%

**Figura 4. MATRIZ RECURSO RUBRO CORRIENTES**

CORRIENTES	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIA	CONSTRUCCION
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b> <i>¿Cómo financia su empresa?</i>						
CAPITAL PROPIO	62%	70%	69%	52%	70%	13%
CAPITAL DE TERCEROS	2%	2%		8%		
AMBOS	36%	28%	31%	40%	30%	87%
<b>RECURSOS FISICOS</b> <i>¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?</i>						
CAPACIDAD INSTALADA	81%	89%	71%	73%	69%	79%
<b>RECURSOS HUMANOS</b> <i>¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?</i>						
SI	29%	21%	39%	50%	72%	72%
NO	71%	79%	61%	50%	28%	28%
<b>CAPACIDAD EMPRESARIAL</b> <i>¿Qué tipo de planificación realiza?</i>						
COMERCIAL	64%	60%	59%	63%	89%	59%
ESTRATÉGICAS	10%	8%	16%	6%		
NO SE REALIZAN	26%	32%	25%	31%	11%	41%
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b> <i>¿Ha incorporado o incorporará TICs?</i>						
SI	46%	39%	61%	27%	50%	41%
NO	54%	61%	39%	73%	50%	39%
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b> <i>¿Posee marca?</i>						
SI	89%	88%	85%	86%	69%	72%
NO	11%	12%	15%	14%	31%	28%





Figura 5. MATRIZ RECURSO RUBRO RESISTENCIA

RESISTENCIA	TOTAL	COMERCIO	SERVICIOS	IND & MIN	AGROPECUARIA	CONSTRUCCION
<b>RECURSOS FINANCIEROS</b> <i>¿Cómo financia su empresa?</i>						
CAPITAL PROPIO	65%	73%	70%	50%	70%	10%
CAPITAL DE TERCEROS	1%	2%		10%		
AMBOS	34%	25%	30%	40%	30%	90%
<b>RECURSOS FISICOS</b> <i>¿Cuál es porcentaje de uso de su capacidad instalada?</i>						
CAPACIDAD INSTALADA	80%	90%	70%	75%	70%	80%
<b>RECURSO HUMANOS</b> <i>¿Cuenta con planes de capacitación para sus empleados?</i>						
SI	30%	20%	40%	50%	70%	70%
NO	70%	80%	60%	50%	30%	30%
<b>CAPACIDAD EMPRESARIAL</b> <i>¿Qué tipo de planificación realiza?</i>						
COMERCIAL	65%	60%	60%	65%	90%	60%
ESTRATÉGICAS	10%	9%	15%	5%		
NO SE REALIZAN	25%	31%	25%	30%	10%	40%
<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b> <i>¿Ha incorporado o incorporará TICs?</i>						
SI	45%	40%	60%	26%	50%	40%
NO	55%	60%	40%	74%	50%	60%
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b> <i>¿Posee marca?</i>						
SI	90%	88%	83%	85%	70%	72%
NO	10%	12%	17%	15%	30%	28%

### 5.1. RECURSOS FINANCIEROS

Las PyMEs se encuentran en una posición de desventaja con respecto a las grandes empresas para captar financiación externa.

Según Fernández,<sup>18</sup> datos del Flash Eurobarometer 2009<sup>19</sup>, la fuente de financiación propia y ajena es uno de los principales problemas de las PyMEs europeas y también lo detectamos en el estudio realizado en las ciudades seleccionadas.

La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y persistencia cíclica.

La capacidad de inversión incidirá en su capacidad de generar valor y su capacidad de generar valor, repercutirá en las relaciones estables con clientes y en la imagen corporativa la que generará nuevamente impacto en los recursos financieros.

Por otro lado, hoy las PyMEs encuentran bastante limitado el acceso al crédito bancario, por su calificación financiera, y su menor capacidad para diversificar sus negocios, genera una corriente de inaccesibilidad a este recurso.

La empresa debe tener muy en claro si las competencias que desarrollan, y que le generarán demanda de recursos financieros, lo serán para satisfacer las necesidades de un mercado actual o nuevo. También deberá definir si para atender las necesidades de un mercado actual o nuevo, debe desarrollar aún más sus potencialidades actuales o invertir en potencialidades nuevas.

Este proceso puede generar cuatro estrategias de competencias/mercado:

<sup>18</sup> FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

<sup>19</sup> COMISIÓN EUROPEA: *Flash Eurobarometer on SME access to finance*. Flash EB Series, 2009, pp.271



	<b>Mercado actual</b>	<b>Mercado Nuevo</b>
<b>Competencia actual</b>	Rellenar el mercado con fortalezas actuales	Desarrollo
<b>Competencia nueva</b>	Desarrollo de producto	Innovación y diversificación

Pero la capacidad de estos mecanismos para financiar la actividad empresarial es limitada, particularmente en el caso de las Pymes muy innovadoras y de alto crecimiento, cuyas necesidades de inversión pueden exceder la capacidad financiera de los financiadores cercanos. En estos casos, el capital riesgo puede, al menos en teoría, jugar un papel clave en la financiación de estas empresas.

En nuestro estudio observamos lo siguiente en la categoría Recursos Financieros

**Figura 6**

#### Recursos Financieros

RECURSO FINANCIERO	TOTAL	COMERCIO	SERVICIO	IND y MIN	AGROP	CONSTR
PROPIO	0,69	0,73	0,73	0,55	0,75	
DE TERCERO	0,02	0,02				
AMBOS	0,29	0,25	0,27	0,45	0,25	1
BASE: 410 CASOS	1	1	1	1	1	1

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

Así vemos que las PyMEs agropecuarias, poseen la mayor capacidad de autofinanciación, seguidas por el rubro servicios y comercio, mientras que las PyMEs de Industria y Minería tienen la menor capacidad de autofinanciación y mayor utilización de mix de capital propio de y terceros.

Las PyMEs dedicadas al comercio presentan mayor fragmentación en sus recursos financieros, dado que si bien un 73 % utilizan recursos propios, un 2 % utiliza sólo recursos de terceros y un 25 % de las PyMEs Comercio entrevistadas, utilizan ambos orígenes de capital.



## 5.2. RECURSOS FISICOS

Muchos activos fijos, como algunas instalaciones y maquinaria, son por naturaleza indivisibles, requieren una fuerte inversión fija para ser eficaces. Esto hace que su compra plantee problemas para las Pymes, sometidas a fuertes restricciones financieras, aunque las operaciones de leasing puedan paliar este problema.

Si el uso de determinados activos físicos conlleva unos elevados costes fijos, ello implicará una desventaja para las PyMEs, con su reducida base de ventas.

En conclusión, aquellos sectores de actividad que requieren fuertes inversiones en inmovilizado material suponen en principio entornos más hostiles para las PyMEs. De hecho, la progresiva acumulación de capital físico y la tecnificación de estos activos físicos, constituyen un importante reto competitivo para las pequeñas empresas en muchos sectores.

En nuestro estudio, observamos lo siguiente:

**Figura 7**

RECURSO FISICO	TOTAL	COMER	SERVIC	IyM	AGRO	CONST
CAPACIDAD INSTALADA	0,89	0,93	0,88	0,74	0,85	0,77

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

- La mayor capacidad instalada tiene de alguna manera relación con la capacidad de la empresa por autofinanciar sus recursos.
- Las PyMEs categoría Comercio que trabajan con un 73 % de Capital Propio, tienen un 93 % de capacidad instalada.
- Los PyMEs categoría Servicio, que trabajan con un 73 % de Capital Propio, tienen un 88 % de Capacidad Instalada.
- Las PyMEs agropecuarias que tienen un 75 % de capital propio, poseen un 85 % de su capacidad instalada.
- En cambio, tanto Industria y Minería como Construcción, que tienen la menos proporción de Capital Propio, tienen también la menor Capacidad Instalada. 74 % y 77 % respectivamente.

## 5.3. RECURSOS HUMANOS

El entrenamiento y experiencia de los empleados, determinan las habilidades disponibles para la empresa.

La adaptabilidad de los empleados, determina la flexibilidad estratégica de la empresa.

El compromiso y la lealtad de los empleados, determinan la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva.

La situación de los recursos humanos en las Pymes es variable.. Por un lado es de esperar que encontremos personal motivado y con una fuerte vinculación con su empresa ya que las relaciones son cercanas y personales. La escasa formalización, la flexibilidad y la cercanía entre dirección y empleados también favorecen la aparición de fuertes vínculos de pertenencia a la empresa.

Por otra parte, el pequeño tamaño favorece los flujos de información dentro de la organización y la ausencia de barreras jerárquicas fomenta la participación.

El mayor compromiso y la mejor comunicación dentro de la organización pueden contribuir a que los trabajadores adquieran conocimientos tácitos específicos de ella.



Pero como expresan Fernández y Revilla,<sup>20</sup> en sentido contrario, los niveles retributivos suelen ser inferiores a los de las grandes empresas y las posibilidades de promoción y desarrollo profesional más reducidas.

Esto dificulta la contratación de personal cualificado, tanto técnico como de gestión.

En general, se ha observado que las pequeñas empresas experimentan dificultades para atraer, seleccionar y retener personal altamente cualificado.

Así, el 37% de las Pymes españolas señalan la falta de trabajadores cualificados como una de las limitaciones para el desarrollo de su negocio (Comisión Europea, 2007).

La capacidad de la empresa para superar esta limitación y mejorar la formación de su personal tendrá un efecto significativo sobre la competitividad de la <sup>21</sup>Pyme (Rubio y Aragón, 2002).

En nuestro estudio y compartiendo la tendencia de las PyMEs europeas, observamos:

**Figura 8. Recursos Humanos**

RECURSOS HUMANOS	TO-TAL	COM	SER	IYM	AGR O	CON
SI PLANES CAPACITACION	0,31	0,23	0,35	0,45	0,75	0,75
NO PLANES CAPACITACIÓN	0,69	0,77	0,65	0,55	0,25	0,25
TOTAL	1	1	1	1	1	1

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

En esta tabla, tomamos como indicador de mínima, referente a la propensión a la mejora de esta categoría de recursos, que el 70 % de las empresas entrevistadas, no tienen planes de capacitación formales para su personal, tendencia que se revierte en las PyMEs agropecuarias y del sector Construcción. (75 %)

#### 5.4. IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa, representa uno de los recursos principales en la categoría recursos relacionales, también llamada reputación y la marca que la sintetiza.

Las grandes empresas desarrollan metodologías, para la construcción de una imagen de marca reconocida en el mercado.

El observatorio europeo de las PyMEs señala que estas empresas realizan un esfuerzo inversor en marketing elevado en términos relativos, hasta alcanzar el 3,6% de las ventas, frente al 1,7% de las grandes empresas.

Si bien estos datos son susceptibles de distintas interpretaciones, puede considerarse que ponen de manifiesto la menor eficiencia de las PyMEs en la promoción de su marca y sus productos en el mercado <sup>22</sup>.

En el estudio realizado observamos que el 88 % de las PyMEs entrevistadas poseen marca propia, asignándole un gran valor a la misma.

Las PyMEs poseen por sus características factores favorables y desfavorables para la construcción de su Imagen Corporativa.

#### **Cuadro: Factores para la Construcción de Marca en las PyMEs**

<sup>20</sup> FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

<sup>21</sup> RUBIO, A. y ARAGÓN, A.: *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*, *Cuadernos de Gestión*, 2(1), pp. 49-63. 2002.

<sup>22</sup> COMISIÓN EUROPEA : *The observatory of European SMEs. Flash EB Series*, 196. 2007



Factores favorables en la construcción de marca en PyMEs	Factores desfavorables en la construcción de marca en PyMEs
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones cercanas y continuas con clientes</li> <li>- Vínculos basados en la confianza</li> <li>- Conocimiento de sus clientes que aumentan la lealtad hacia la marca</li> <li>- Relaciones cercanas y continuas con clientes internos y proveedores que garantizan su perfil competitivo en la gestión del valor</li> <li>- Compromiso personal del empresario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control de gestión para detectar satisfacciones e insatisfacciones en los clientes lo que dificulta la administración basada en la lealtad.</li> <li>- Estrategias concentradas aumentan el riesgo de pérdidas de carteras de clientes que representan un porcentaje alto de su facturación con impacto en la rentabilidad y en la liquidez</li> </ul>

Los clientes proporcionan oportunidades y experiencia, al tiempo que ayudan a conseguir otros recursos. Esto posibilita administrar la estrategia alrededor de la lealtad, la que requiere comprender en primer lugar lo que significa retener un cliente y su relación con el resto del negocio y la capacidad de convertir esa relación en conveniencia económica para el negocio.<sup>23</sup>

De hecho en la muestra seleccionada es muy alta la importancia atribuida a la marca como lo observamos en el la figura siguiente.

**Figura 9. Imagen Corporativa**

IMAGEN CORPORATIVA	TOTAL	COM	SER	I Y M	AGRO	CON
POSEEN MARCA	0,87	0,89	0,85	0,85	0,75	0,75
NO POSEEN MARCA	0,13	0,11	0,15	0,15	0,25	0,25
	1	1	1	1	1	1

Fuente: ECO 158 UNR-UNNE 2014-2015

El 87 % de las empresas encuestadas, posee marca propia, siendo esta tendencia mas fuerte en el rubro comercio con el 89 % de los casos y el más bajo en el rubro agropecuario y Construcción.

## 5.5. RECURSOS TECNOLÓGICOS

La tecnología, es la puerta a la innovación pero representa una inversión en Activos Fijos, aumentar la tasa de amortización y el impacto en la fluidez de fondos y en la rentabilidad a largo plazo.

Las PyMEs utilizan el umbral a la tecnología como manera de competir y aproximarse a las estrategias de sus competidores sin<sup>24</sup> tener en cuenta que pueden estar hipotecando su futuro.

Luego el nivel de tecnología digerible, estará en función de:

- La posesión de la tecnología
- La información que el mercado tiene sobre la misma.

<sup>23</sup> AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*. Fundación Ross. Argentina. Pp. 82. 2012.

<sup>24</sup> *Ibidem* pp. 96

**Figura 10. Matriz Tecno-Info<sup>25</sup>**

	Conocimiento del mercado De marcas y variedades	Conocimiento del mercado de marcas	Conocimiento del mercado de categoría	Desconocimiento del mercado de Marcas	Desconocimiento del mercado de la categoría
Tecno en poder de todos los competidores	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tecno en poder de varios competidores	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
Tecno en poder de uno	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)

En nuestro estudio observamos lo siguiente:

**Figura 11. Recursos tecnológicos**

TECNOLOGIA	TOTAL	COMER	SERV	IYM	AGRO	CONST
INCORPORO/RARA TICS	0,44	0,42	0,6	0,25	0,5	0,5
NO INCORPORO/RARA TICS	0,56	0,58	0,4	0,75	0,5	0,5
TOTAL	1	1	1	1	1	1

La propensión a la tecnología se encuentra en el 44 % de los casos analizados, siendo el rubro servicios el que representa la más alta propensión con un 60 % y la más baja propensión se encontró en el rubro Industria y Minería con un 25 %.

## 5.6. CAPACIDAD EMPRESARIAL

El empresario puede considerarse un recurso más de la empresa<sup>26</sup>.

Su rol será fundamental en hacer que todos jale en la misma dirección

Su vocación por la movilidad y la búsqueda de la oportunidad, pondrá a jugar sus recursos y les dará valor.

Sus conocimientos, red de relaciones sociales e información sobre el mercado son muy útiles para descubrir o crear una oportunidad. Representa la potencialidad para gestar el crecimiento de la empresa, conforme a sus recursos y objetivos y en nuestro trabajo la evaluamos a través de los siguientes indicadores:

- Estilo directivo
- Capacidad para formar equipos de trabajos consistentes
- Mentalidad proactiva
- Participación en reuniones industriales

La capacidad empresarial toma mucha fuerza en la etapa de la creación de la empresa, aquí será crucial la sensibilidad del empresario para definir el negocio y los objetivos.

<sup>25</sup> Ibidem pp 95-96

<sup>26</sup> ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W: *The entrepreneurship of resource-based theory*. Journal of Management, 27, Nº. 6, 755-775.2001.



Durante el transcurso de la vida de la empresa, la capacidad empresarial es muy importante para captar oportunidades de negocios, para saber aprovecharlas, para armar equipos de trabajo, para llevar a cabo el desarrollo selectivo, que apunta a la conquista de clientes al menor costo posible. (Redes-alianzas).

Los cambios culturales que la protección del futuro impone, deberían apuntalar una capacidad empresarial participativa, no centralizada, que delegue en los mejores equipos, decisiones innovadoras y creativas.

En las PyMEs, particularmente en las de carácter familiar, la identificación entre el patrimonio del empresario y el de la empresa es elevada, esto dificulta la capacidad de participación y liderazgo. Siendo la posibilidad de segmentar mercados una oportunidad de generar demanda leal, que favorezca el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, una capacidad empresarial basada en la centralización, podrá límites a la posibilidad de diversificar, generando una alta propensión al riesgo y con ello a niveles de inversión inferiores al nivel promedio del mercado.

En resumen, cabe destacar tres aspectos sobre la dotación de recursos de la pequeña y mediana empresa.

Primero, aun cuando pueda parecer obvio, existen diferencias significativas con respecto a las empresas de mayor tamaño, que deben ser tenidas en cuenta tanto desde el punto de vista de la investigación como de la práctica empresarial.

Segundo, estas diferencias otorgan en algunos casos ventajas y en otros desventajas; no obstante, en términos netos destaca la carencia de recursos que padecen las Pymes.

Por último, el empresario juega un papel esencial en la dotación de recursos de la Pyme; además, es clave en la gestión de los demás recursos de la empresa.

En nuestro estudio observamos:

**Figura 12. Capacidad Empresarial**

CAPACIDAD EMPRESARIAL	TOTAL	COMER	SERVIC	I Y M	AGRO	CONST
PLAN. COM	0,66	0,66	0,63	0,65	0,1	0,62
PLAN. EST.	0,09	0,07	0,15	0,05		0,38
NO REALIZAN	0,25	0,27	0,22	0,3		

## 6. EL APALANCAMIENTO Y LA INTERRELACIÓN DE LOS RECURSOS

El apalancamiento e interrelación de los Recursos es el proceso por el cual, los recursos adquieren mayor valor del que tienen en el mercado, por haber identificado previamente tres cuestiones:

- Análisis del impacto de la categoría de Recurso, en la generación del valor de la empresa
- Determinación del nivel de disponibilidad de dicho Recurso.
- Impacto de su gestión y utilización en el agregado o quita de valor de las otras categorías de Recursos.

Este proceso, debe ser un proceso permanente y deberá tener como objetivo, generar mayores rentas por su utilización.

Por ello, la primera tarea de la gestión de recursos consiste en inventariarlos, lo que incluye la evaluación, adición de nuevos recursos y eliminación de los que ya no sean necesarios. Ahora bien, es preciso tener en cuenta que los decisores tienen distintas expectativas sobre el valor relativo de cada recurso y su potencial futuro al ser combinado con otros. Precisamente es esta heterogeneidad de expectativas lo que da un mayor valor a las estrategias de





inventario, porque crea imperfecciones *ex ante* en los mercados de recursos y permite explicar por qué algunas empresas gozan de dotaciones superiores de recursos con respecto a otra.<sup>27</sup>

A ello se añade que muchas veces el proceso de identificación de oportunidades y el de obtención de los recursos para aprovecharlas son simultáneos; hasta el punto de que, en realidad, son los recursos disponibles los que inducen la identificación de una oportunidad que permita explotarlos; las oportunidades, desde este punto de vista, se promueven, más que se descubren.<sup>28</sup>

El proceso de evaluación debería ser más simple en una pequeña empresa dado que el tamaño de su negocio y el conocimiento que de los mismos poseen los propietarios, podría facilitar la identificación tanto de potencialidades, como de recursos eliminables, por el costo hundido que representan.

Sin embargo el factor emocional a veces representa una barrera de salida de aquellos recursos que deben dar lugar a la entrada de los más proclives al crecimiento.

No menos importantes son las denominadas capacidades dinámicas, que pueden definirse como «la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para responder a entornos rápidamente cambiantes.

Las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de la organización para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva»<sup>29</sup> y constituyen una suerte de «metacapacidades», o «competencias de segundo orden».

Las capacidades dinámicas permiten a la empresa obtener nuevas combinaciones a partir de sus recursos para crear ventajas competitivas. En su formulación, implementación y control el empresario, asume el rol principal, será trascendente el equipo de trabajo que motive, detecte y proteja esas capacidades potenciales.

Las PyEEs pueden encontrarse en una posición ventajosa desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, por sus propias características organizativas como son el empleo de estructuras flexibles y poco definidas, la existencia de comunicaciones fluidas, tanto internas como externas, muchas veces de carácter informal, etc..

En las entrevistas realizadas, pudimos detectar que las empresas que desarrollan mucho más sus recursos humanos y sus relaciones con clientes, presentan un alto impacto en la Imagen Corporativa con implicancias favorables en la rentabilidad de la empresa.

Cada uno de ellos aisladamente puede considerarse estratégico; no obstante, su potencial para generar rentas para la empresa dependerá en muchos casos de que ésta disponga de otros recursos o capacidades complementarios: financiación, medios de producción masiva, imagen de marca, capacidad logística, acceso a la distribución o una amplia base de clientes, por citar algunos.

En muchos casos, sin embargo, las PyMEs tienen más dificultades que las grandes para acceder a ellos.

En cierto sentido, mediante estos mecanismos la empresa se sirve de los recursos y capacidades de otras organizaciones para apalancar los suyos propios. (Redes-Alianzas)

## **7. CONCLUSIONES**

<sup>27</sup> FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid.

<sup>28</sup> BAKER Y NELSON BAKER, T. *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolaje*. Administrative Science Quarterly 2005.

<sup>29</sup> TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A: *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, 18(7), pp. 51. 1997





Este trabajo analiza las oportunidades para la competitividad de las PyMEs desde la perspectiva del enfoque basado en los recursos.

Para ello, hemos distinguido dos aspectos claramente diferenciados.

En primer lugar, analizamos las características de la dotación de recursos de las PyMEs, lo que incluye las desventajas ya conocidas pero también algunas oportunidades.

Entre éstas destaca, sin duda, el empresario, que no sólo puede llegar a ser el principal recurso de muchas empresas sino que además es crucial en la obtención de otros recursos.

Con todo, las PyMEs tienen muchos problemas para obtener recursos; por ello, en segundo lugar, hemos reivindicado la utilidad de la gestión de los recursos para construir ventajas competitivas que conduzcan a unos mejores resultados.

El enfoque basado en los recursos tiende a pasar por alto este segundo aspecto que, sin embargo, es crucial para entender cómo una empresa puede lograr buenos resultados con unos recursos poco distintivos.

Las PyMEs tienen problemas para hacerse con una dotación de recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por los competidores.

Por ello, una forma especialmente eficaz de construir una ventaja competitiva es interrelacionarlos y apalancarlos con el fin de obtener combinaciones de capacidades que los demás no puedan replicar y que estén en condiciones de crear valor en el mercado.

En ambos casos el desarrollo selectivo será la oportunidad, al encontrar segmentos específicos para su oferta diferenciada.

El compromiso por el Valor será su apuesta al futuro.

La interrelación de sus recursos protegerá su perfil competitivo

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBURQUERQUE, FRANCISCO, *La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina*. Revista de la CEPAL / NU. CEPAL. n. 63, pp. 147-160, Diciembre 1997.

ÁLVAREZ, S.A. y BUSENITZ, L.W. *The entrepreneurship of resource-based theory*, Journal of Management, 27, Nº. 6, 755-775. 2001.

AMIGO, ADRIANA. *Negocios con Valor*, Fundación Ross, Rosario, 2009. 2012.

Ascuá, Rubén, Ferraro, Francisco y Quintar, Aída, *Consecuencias iniciales de los comportamientos PyMEs en el nuevo escenario de negocios en Argentina*. CEPAL, Buenos Aires, Documento de Trabajo No 6, Septiembre 1996.

BLOCH, R., *Las pequeñas y medianas empresas. La experiencia en Italia y en la Argentina. Análisis comparativo y posibilidades de interacción*. Ediciones De Palma. Bs. As. 2004.

BRUSCO, M., PIORE, D., *Los directivos de las PYMEs frente a la internacionalización y los factores determinantes de su grado de orientación al exterior*, IV Congreso Nacional de ACEDE. Febrero de 1992.

BAKER Y NELSON BAKER, T. *Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage*. Administrative Science Quarterly. BARNEY, J.B.: *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 1991.

BUCKLEY, JOHN V., *Cómo crecer con ventaja competitiva. El valor real de la Tecnología*, Mc Graw Hill, Colombia, 1999.

CAMISÓN, C. *Competitividad y teoría de la estrategia: Un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa*, Revista Asturiana de Economía, n.º 6, julio, 1996.



- CAMISÓN, C. *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*, Editorial Tirant lo Blanch, 2001. Valencia.
- CLACHEO, N., *Oportunidad y Negocios para las Pymes exportadoras*. Fundación ConExport; Documento de Trabajo, Buenos Aires, 2003.
- COMISIÓN EUROPEA : *The observatory of European SMEs. Flash EB Series*, 196. 2007
- DIERICKX, I. y COOL, K.: *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*. Management Science . 1989. 35(12), pp. 1504–1511.
- FARINELLI, S. *Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de Tandil*. 2008.(1995 – 2005), < riqueza, la de producción práctico> Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2008b/397/](http://www.eumed.net/libros/2008b/397/)
- FERNÁNDEZ, ZULIMA; REVILLA, ANTONIO, *Hacer de la necesidad, virtud. Los recursos de las PyMEs*. Universidad Carlos III de Madrid. GIBSON, ROWAN y otros, *Repensando el futuro*, Grupo Editorial Norma, Bogotá. Colombia, 1997.
- GRANT, R.M: *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, 1991.
- HAMEL, GARY; PRAHALAD, G.K. *Compitiendo por el futuro*, Editorial Ariel, Sociedad Económica, 2º reimpresión, Barcelona, 1999.
- HE Y MAHONEY «*Firm capability, corporate governance, and firm competitive behaviour: A multi-theoretic framework*. Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Meeting 2006, Atlanta.
- HITT, MICHAEL A; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E., *Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thomson, 5º Edición, México, 2003.
- MAKADOK, R: *Towards a synthesis of the Resource- Based and Dynamic Capability views of rent creation*. Strategic Management Journal, 2001.
- MILESI, D., *Las Pymes exportadoras argentinas exitosas; Hacia la construcción de ventajas competitivas*. Editorial, Miño y Dávila. 2000.
- MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL, *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC. Madrid. 2007.
- RUBIO, A. y ARAGÓN, A.: *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*, Cuadernos de Gestión, 2(1), pp. 49-63. 2002.
- THOMPSON, ARTHUR A, JR.; STRIKLAND, A.J., *Administración Estratégica, Textos y casos*, McGraw Hill, 13º Edición, México, 2003